

## A GESTÃO DA DEFESA\*

Jacintho Maia Neto\*\*

### RESUMO

A complexidade do aparato militar e a sua efetiva gestão são os temas centrais desse trabalho, que tem como pano de fundo as novas demandas da Defesa, sejam as oriundas da centralidade da guerra e de suas novas dimensões, tais como a espacial e a cibernética, ou as decorrentes de demandas da sociedade como o apoio na área de segurança pública, o auxílio nas catástrofes naturais, o apoio aos grandes eventos e no combate a endemias/pandemias como a dengue e a Covid-19. Com base em conceitos da área de gestão, em especial da gestão estratégica, a pesquisa apresenta a *Defense Management* e algumas proposições que permitam buscar uma maior eficiência e eficácia do setor de Defesa perante as suas novas demandas.

**Palavras-chave:** Gestão da Defesa; Gestão Estratégica; Forças Armadas.

### DEFENSE MANAGEMENT

#### ABSTRACT

*The complexity of the military apparatus and its effective management are the central themes of this work, which has as a backdrop the new demands of Defense, whether arising from the centrality of war and its new dimensions, such as space and cybernetics, or those arising from demands from society, such as support in the area of public security, assistance in natural disasters, support for major events, and in the fight against endemics/pandemics such as dengue and Covid-19. Based on concepts from the management area, especially strategic management, the research presents Defense Management and some propositions that make it possible to seek greater efficiency and effectiveness in the Defense sector in face of its new demands.*

*Keywords: Defense Management; Strategic Management; Armed Forces.*

### LA GESTIÓN DE LA DEFENSA

#### RESUMEN

*La complejidad del aparato militar y su gestión eficaz son los temas centrales de esta obra, que tiene como contexto las nuevas exigencias de la Defensa, ya sean las derivadas de la centralidad de la guerra y sus nuevas dimensiones como la espacial y la cibernética*

---

\* Este artigo retoma argumentos expostos, inicialmente, em Maia Neto (2020).

\*\* Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e Professor do Programa de Pós-Graduação em Segurança Internacional e Defesa (PPGSID) da Escola Superior de Guerra/ESG.  
Contato: jacintho.neto@esg.br

*o las derivadas de las demandas de la sociedad como el apoyo en el área de seguridad pública, en la atención de desastres naturales, en el apoyo a grandes eventos, en la lucha contra epidemias/pandemias como el dengue y el Covid-19. A partir de conceptos del área de gestión, especialmente de la gestión estratégica, la investigación presenta la Gestión de la Defensa y algunas propuestas que permitan buscar una mayor eficiencia y eficacia en el sector de la Defensa frente a sus nuevas exigencias.*

*Palabras clave: Gestión de la Defensa; Gestión estratégica; Fuerzas Armadas.*

## 1 INTRODUÇÃO

A inserção da Defesa como objeto de estudo passa a ocorrer, inicialmente no contexto dos Estudos Estratégicos, de forma mais intensa nas comunidades acadêmicas estadunidenses e europeias após a Segunda Guerra Mundial, refletindo o contexto político da época. Naquele momento, havia a necessidade de entender a nova era que se anunciava com a utilização de artefatos nucleares, que novas relações de poder ela traria entre os países. Em termos administrativos, como se daria a reconstrução – principalmente – dos países europeus, como as grandes massas de veteranos reagiriam ao retornar para seus países depois de quase seis anos de guerra e qual o impacto social e econômico que iriam produzir em suas comunidades. Em relação às estruturas, os antigos ministérios da guerra passariam a ser denominados de Ministérios da Defesa, como o Departamento de Defesa norte-americano em 1948.

No Brasil, inicialmente, as pesquisas acadêmicas em Defesa ficaram muito centradas nas relações civis-militares, no controle civil sobre o militar. Na temática do período do governo militar (1964-1985), poucas foram as pesquisas que buscassem uma visão mais focada no ambiente da gestão e que tratassem de temas relacionados com estudos sobre a eficiência e a eficácia do aparato militar, os quais serão considerados, neste trabalho, como uma 2ª onda dos Estudos de Defesa.

O presente trabalho apresenta essa perspectiva da 2ª onda sob a ótica da gestão no contexto da Defesa, iniciando com uma base conceitual sobre a gestão estratégica que permite ao leitor uma visão mais abrangente da gestão, possibilitando um alargamento conceitual que será essencial para o entendimento da Gestão da Defesa. Em seguida, são apresentados os novos rumos que o setor de Defesa tem trilhado, seja para atender demandas da sociedade, das novas dimensões e tipologias da guerra, assim como de organismos internacionais. Posteriormente, descortina-se a *Defense Management* e suas peculiaridades, finalizando com algumas proposições para um gerenciamento da Defesa mais efetivo.

## 2 A GESTÃO ESTRATÉGICA

A vertente “gerencial” dos Estudos de Defesa busca entender como ocorre a gestão do setor de defesa, seja a dinâmica do seu planejamento estratégico

desde o mais alto nível até a implementação dos planos estratégicos das Forças, da utilização dos recursos ou das relações desse planejamento com o orçamento da União. Dentro desse escopo, a gestão estratégica se apresenta como uma ferramenta que permite uma visão mais holística das diversas demandas de gestão em um ambiente interdisciplinar e multifacetado como a Defesa.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), a Gestão Estratégica tem suas origens nos anos 50 do século XX como Administração Estratégica, quando a Fundação Ford e a Carnegie Corporation patrocinaram uma pesquisa no currículo das escolas de negócios americanas. Um resumo da pesquisa foi apresentado no relatório Gordon-Howell (GORDON; HOWELL, 1959), o qual recomendava que o ensino de *business* abrangesse uma maior gama de assuntos, integrasse o conhecimento de outras disciplinas, em especial “contabilidade, finanças, marketing, administração e economia” (IBIDEM, p. 28), além de apresentar aos alunos situações do mundo real que envolvessem a integração de diversas áreas das empresas e buscassem soluções integradoras para as suas diversas áreas funcionais. As propostas presentes no relatório foram adotadas por diversas universidades e escolas de negócios americanas, dando origem a uma nova disciplina denominada de *business policy*.

Ao longo do tempo, novos assuntos foram sendo introduzidos, tais como responsabilidade social, ética, análises da missão, dos objetivos, da formulação, implementação e controle das estratégias. No entanto, diferentemente do contexto do planejamento estratégico à época, passou-se a analisar os possíveis impactos dos ambientes políticos, legislativos e econômicos na implementação das estratégias. Com esse escopo expandido, a disciplina mudou de nome para Administração Estratégica (CERTO; PETER, 1993; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Mais tarde, uma nova terminologia seria utilizada por Harry Igor Ansoff (1965) ao apresentar o conceito de gerência estratégica que incorporava a perspectiva da arquitetura organizacional, que teve por base os estudos de Chandler (1962) três anos antes, demonstrando a relação de dependência entre a estrutura organizacional e os objetivos e estratégias de uma organização.

A década de 70 seria marcada pela ascensão do planejamento estratégico, baseado em um planejamento formal e racional, orientado por objetivos, estratégias, programas e orçamentos, como definiu Mintzberg (2004). No entanto, o planejamento estratégico e sua sistemática de formulação e implementação de estratégias não conseguiram atender às crescentes demandas decorrentes de um ambiente de “hostilidades e mudanças velozes” como Motta (2007, p.108) definiu o ambiente da era do Conhecimento. Era preciso expandir o planejamento para todos os setores da organização, envolvendo todos os níveis gerenciais (estratégico, tático e operacional) para produzir respostas rápidas e efetivas a esse novo ambiente. Não era mais possível permanecer com um planejamento estático, imutável, centrado em si mesmo para atingir objetivos que, face às mudanças ambientais, tornaram-se inatingíveis ou desnecessários para a organização (MINTZBERG, 2006).

Neste contexto, é que (re)surge a gestão estratégica, como um novo paradigma da gestão, que seria, na definição objetiva de Mintzberg (1994), “um processo dinâmico, sistemático e cíclico de análise, seleção e implementação” de estratégias.

Segundo Toft (1989), a gestão estratégica é uma “forma avançada e coerente de pensamento estratégico, tentando estender a visão estratégica por todas as unidades da organização, abrangendo todo o sistema administrativo”. A questão da visão estratégica é essencial nessa nova modelagem gerencial, anteriormente os gestores viam a formulação das estratégias de modo separado para cada nível e setor da organização, sendo a sua implementação feita de modo gradual e faseada em diferentes momentos.

Atualmente, inseridos em um ambiente de mudanças constantes e velozes, as fases de formulação e implementação das estratégias estão interconectadas e concomitantes, sem diferenças temporais relevantes, o que faz com que a implementação da visão estratégica da organização se concentre na busca constante de resultados, com o objetivo de aproveitar adequadamente as oportunidades desse novo ambiente e de realizar as correções de rumo no planejamento, a tempo de não impactar o atingimento dos objetivos (MAIA NETO, 2020).

Como forma de fazer uma pequena sinopse do caminho percorrido pelo planejamento até a gestão estratégica, segue-se o quadro abaixo:

**Quadro 1 - A trajetória da gestão estratégica**

	Formulação Estratégica	Planejamento Estratégico	Administração Estratégica	Gestão Estratégica
Década	1950	1960	1970	1980 =>
Características	- Orçamento Anual - Quantitativo - Curto prazo - Projeção de tendências de longo prazo limitada aos objetivos ou natureza do negócio	- Define a direção da empresa - Análise de mudanças ambientais externas - Análise dos recursos - Implementação de longo prazo de forma integrada	- Decisões administrativas - Foco na análise e na implementação de longo prazo - Integra o conhecimento de outras disciplinas	- Pensamento Sistemático - Integração entre planejamento e controle e avaliação - Gestão da mudança - Aprendizagem organizacional - Busca da eficiência e da eficácia organizacional
Deficiências	- Não se compromete com previsões de longo prazo de forma sistemática - Não faz previsão de alterações ambientais	- Deficiência na implementação	- Não desenvolve uma abordagem sistêmica	- Falta de integração mais apurada com os modelos de Mudança Organizacional
Principais Teorias	- Teoria Clássica da Administração - Teoria da Administração por objetivos	- Teoria das Organizações - Teoria da Contingência - Teoria Geral dos Sistemas	- Teoria das Organizações - Teoria da Organização Industrial - Teoria da Contingência	- Teoria das Organizações - Teoria da Contingência - Teoria da Complexidade

Fonte: Adaptado de MOTTA (2007), ESTRADA; ALMEIDA (2007) e MAIA NETO (2020).

Assim como o planejamento e a gestão foram modificando-se ao longo do tempo para se adequar às mudanças, veremos como esse novo ambiente tem impactado a Defesa com novas demandas internas e externas.

### 3 NOVOS TEMPOS NA DEFESA

Ao longo do tempo, as guerras têm mudado, trazendo novos desafios às Forças Armadas de todos os países. As três dimensões clássicas do campo de batalha – terrestre, naval e aérea – não conseguem mais abranger todas as facetas dos conflitos. A elas acrescentou-se a dimensão espacial, do ciberespaço, do ambiente em rede e de uma capacidade quase infinita de armazenamento de informações que permite a conexão do campo de batalha real com o virtual. O inimigo deixou de ser somente aquele materializado no campo de batalha, representando um país ou uma aliança, ele pode ser uma facção política, religiosa ou terrorista.

No caso brasileiro, outras demandas também emergem da sociedade brasileira, seja na área da segurança pública, no auxílio às catástrofes naturais, no apoio aos grandes eventos ou em demandas específicas como a das endemias e pandemias, como a dengue e a Covid-19. O impacto que esses desafios têm gerado sobre as Forças Armadas, em especial na sua estruturação, preparação e no seu emprego, passaram a exigir uma gestão mais eficiente e eficaz do aparato militar com vistas a atender às demandas da sociedade e aos interesses do País.

Ambientes altamente hierárquicos, como os militares, também precisam gerar e absorver conhecimento para sua sobrevivência, principalmente, em tempos de ambientes difusos e mudanças rápidas. Segundo Mintzberg (2004), o tempo de elaboração de uma formulação de planejamento ou estratégia com sua consequente implementação diminuiu e, muitas vezes, foi extinto, exigindo do planejador uma ação conjunta nos três níveis da organização (estratégico, operacional e tático).

Estruturas militares mais enxutas, especializadas e melhor equipadas tornaram-se, não somente uma exigência operacional do novo ambiente assimétrico do campo de batalha, mas uma exigência da sociedade que necessita de investimentos cada vez maiores em outros setores como educação, saúde e transporte (MAIA NETO, 2019). O Setor de Defesa precisa entender esse novo contexto, reestruturando-se e tornando-se dual. Dual no sentido de atuar eficientemente tanto no ambiente interno, como no externo, uma mesma organização militar precisará estar apta a atender demandas desses dois ambientes.

Nesse contexto, as Forças Armadas brasileiras vivenciam um paradoxo gerencial, necessitam aparelhar a mesma organização militar com o que existe

de mais atual para atuar no ambiente externo, direcionando sua atuação para a Defesa externa, para missões da ONU ou no âmbito da cooperação regional e, ao mesmo tempo, para atuar no ambiente interno, caracterizado pelas demandas que a sociedade lhe impõe, como o auxílio às catástrofes naturais, apoio aos grandes eventos, atuação em um ambiente policial (combate aos delitos transnacionais e ambientais, p. ex.) e em operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO).

O paradoxo gerencial se caracteriza por exigir uma eficiência e uma eficácia em dois ambientes distintos, e que, à medida que novas demandas surgem na área da segurança e da defesa e passam a exigir uma maior qualificação e especificidade dos integrantes das Forças Armadas, tornar-se eficiente e eficaz exige definir prioridades.

Atuar dualmente significa ultrapassar o paradigma atual de que todos devem receber tudo. Não está em debate o conceito de que todos os militares devem ou não serem capazes de atuarem tanto no ambiente interno como no externo, mas sua capacidade de gerirem estruturas e mecanismos que possam atender a esses dois ambientes de forma racional e com efetividade.

É nesse sentido que a gestão do setor de Defesa se diferencia de outros setores, demandas específicas e altamente diferenciadas exigem recursos distintos, mas coordenados, para que cada organização militar (OM) receba o investimento em material, equipamento e armamento em conformidade com o seu ambiente de atuação prioritário. Essa gestão também passa por definir quais OM devem ou não participarem de determinado ambiente e por definir quais são as capacidades que as Forças Armadas devem possuir para cada um (interno ou externo). A definição dessas capacidades é que determinará a aquisição do material, equipamento e do tipo de armamento (letal ou não letal) necessário.

Gerenciar os recursos na área de Defesa significa entender que a Defesa é um bem público e como tal as organizações que a compõe devem prestar contas de sua gestão de forma transparente, tanto para a sociedade como para os órgãos de controle, garantindo que os recursos (financiamento, pessoal, equipamento, instalações etc.) destinados as suas organizações sejam usados de forma eficiente e eficaz, contribuindo para o atingimento dos Objetivos e das Estratégias Nacionais de Defesa materializados nos documentos de Defesa (PND e END). É nesse contexto que emerge a *Defense Management* (Gestão da Defesa).

#### **4 A GESTÃO DA DEFESA (DEFENSE MANAGEMENT)**

Nos últimos cinquenta anos, essa noção de bem público se impôs a área da Defesa e, com isso, sua gestão passou a incorporar conceitos da gestão de empresas

e das políticas públicas, tais como governança, *compliance*, *accountability*, integridade, transparência e práticas gerenciais que proporcionassem um desempenho mais efetivo e eficiente do setor, principalmente, nas funções de planejamento, organização, liderança e controle.

Segundo Ratchev (2009, p. 24) a ideia de gestão como “um processo de planejamento, organização e provisão de pessoal, direção e controle de atividades dentro de uma organização de uma forma sistemática a fim de atingir um objetivo comum específico”, tendo por base quatro pilares: planejamento, organização e pessoal, direção e liderança e monitoramento e controle; também se aplica ao ambiente da Defesa.

Nesse sentido, o planejamento seria “a seleção e a ordem sequencial das tarefas necessárias para atingir a meta organizacional desejada”, enquanto organização e pessoal “são a avaliação e coordenação de funções, tarefas e deveres a serem desempenhados pelo pessoal e a distribuição dos recursos necessários para atingir uma meta desejada dentro de um período de tempo específico”, tais como o processo de recrutamento, seleção, treinamento, colocação e desenvolvimento de pessoal. A direção e liderança seriam “o processo de motivar, liderar e influenciar a equipe no caminho para alcançar o objetivo comum” e, por fim, monitoramento e controle teriam por finalidade “garantir que todas as unidades estão se movendo em direção ao objetivo de forma coordenada”, avaliando a eficácia e eficiência dos planos e decisões e corrigindo-os quando necessário (RATCHEV, 2009, p. 24 e 25).

No que se refere à Defesa, ao ser vista como um processo institucional, segundo Bucur-Marcu, Fluri e Tagarev (2009, p.5), “a gestão da defesa situa-se entre a formulação da política de defesa e o comando e controle efetivos das forças militares.” Essa abordagem inclui áreas como a “gestão de recursos de defesa, gestão de pessoal, gestão de aquisição” por exemplo. Os autores enfatizam que, na fase de implementação da política de defesa, é provável que as incertezas [e os riscos] inerentes exijam maior flexibilidade e decisões subsequentes, assim como podem surgir problemas inesperados, que venham a exigir a sua identificação e a busca de soluções adequadas, que não estavam previstas inicialmente.

Como se observa, a Gestão da Defesa abrange desde o processo de formulação da política e da estratégia nacional de defesa, passa pela sua implementação no contexto das Forças Armadas, pelo comando e controle dessas Forças, abordando a gestão de recursos, de pessoal, de aquisições e tudo aquilo que possibilita uma gestão eficaz e eficiente das forças de defesa. O quadro abaixo relaciona essas ideias de formulação de políticas de Defesa, planejamento estratégico e *defense management*, no contexto da gestão de um Ministério da Defesa:

## Quadro 2 - A Gestão e os diferentes níveis organizacionais da Defesa

Nível	Política	Planejamento	Gestão
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política Nacional de Defesa</li> <li>- Estratégia Nacional de Defesa</li> <li>- Concepção Estratégica de Defesa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diretrizes para o planejamento estratégico de Defesa</li> <li>- Plano de capacidades estratégicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- como implementar políticas e planos estratégicos</li> <li>- identificar e resolver problemas estratégicos</li> </ul>
Operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégia Militar</li> <li>- Políticas Executivas (p. ex.: pessoal, aquisições, relações públicas etc.)</li> <li>- Doutrina de Operações Conjuntas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planos operacionais</li> <li>- Programa de desenvolvimento de capacidades</li> <li>- Programa de aquisições</li> <li>- Programa de treinamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- como implementar políticas, estratégias e doutrinas operacionais</li> <li>- identificar e resolver problemas operacionais</li> </ul>
Atual (Tático)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Termos de referência</li> <li>- Missão da organização</li> <li>- Procedimentos Operacionais Padrão</li> <li>- Descrição dos cargos / funções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planos de trabalho</li> <li>- Planos de exercícios</li> <li>- Planos de operações (de campanha)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- como implementar políticas organizacionais e planos atuais</li> <li>- identificar e resolver problemas atuais</li> </ul>

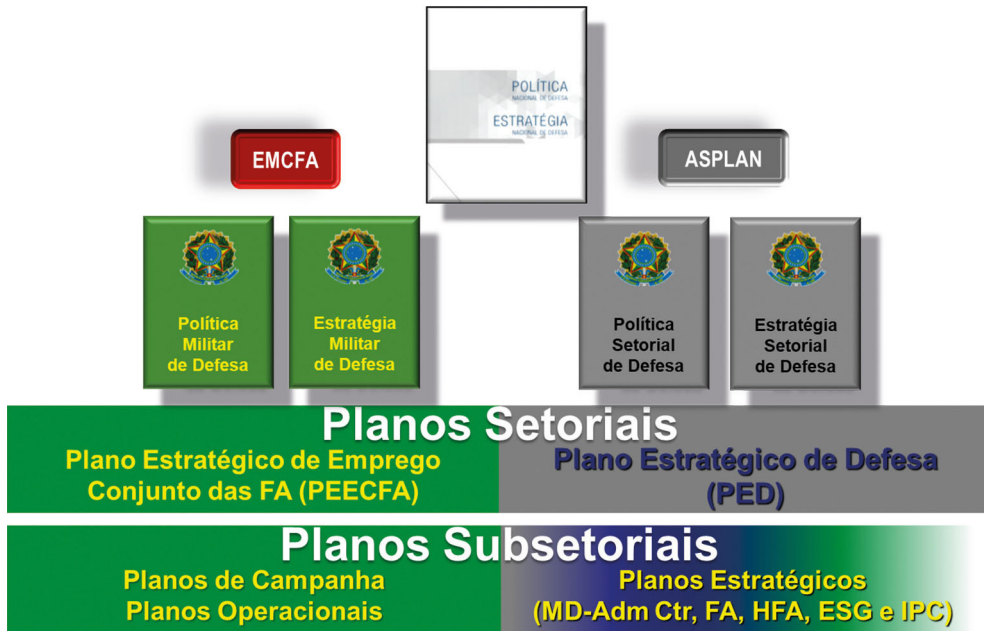
**Fonte:** Adaptado de BUCUR-MARCU, FLURI E TAGAREV, 2009.

Assim, a Gestão de Defesa teria por base política a Política Nacional de Defesa (PDN), onde se encontram os Fundamentos (com definições importantes como Poder Nacional, Segurança e Defesa Nacionais), uma análise do ambiente nacional e internacional, a Concepção Política de Defesa e os oito Objetivos Nacionais de Defesa (OND) (BRASIL, 2020) e, a Estratégia Nacional de Defesa (END), que apresenta a Concepção Estratégica de Defesa, as Capacidades Nacionais de Defesa e as ações e estratégias que deverão ser implementadas pelo Ministério da Defesa e as Forças Singulares (BRASIL, 2020).

Do processo de planejamento da Defesa, com base nesses dois documentos de mais alto nível, decorrem dois eixos, um conduzido pelo Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas e outro pela Assessoria Especial de Planejamento. O EMCFA elaborará a Política e a Estratégia Militar de Defesa e a ASPLAN a Política e a Estratégia Setorial de Defesa. Essas duas últimas, segundo o Planejamento Estratégico Setorial (PES), “orientarão a formulação do Plano Estratégico de Defesa (PED)” (BRASIL, 2019), considerado o produto final do PES e que é constituído pelos planos estratégicos das Forças e dos órgãos do MD. A figura abaixo, consolida essas ideias:



Figura 1 - Visão geral do planejamento estratégico do Ministério da Defesa



Fonte: O AUTOR, 2022

A absorção dos fundamentos que governam a gestão da defesa, como desempenho, análises constantes e integradas do novo ambiente em que os militares atuam, a interação dos níveis estratégicos, possibilitando a formação de estratégias emergentes, passa pelo entendimento de que isso não interfere na hierarquia, mas a consolida, assim como a adoção de novas dinâmicas que possibilitam a tomada de decisões diante de constantes mudanças.

As preocupações que o setor público em geral tem com abordagens de gestão diferenciadas, também são sentidas no ambiente militar, no entanto, assim como várias organizações públicas implementaram novos modelos de gestão para enfrentarem as mudanças em seus ambientes internos e externos, acredita-se que as novas demandas por segurança e defesa já exigem maior eficiência e eficácia do aparato militar, com a consequente revisão conceitual da gestão militar, para uma gestão da defesa.

No entanto, a gestão da defesa, não é um fim por si só, mas conduz a outras proposições, tais como (MAIA NETO, 2020):

- o conhecimento pode ser gerado em qualquer nível da organização, a hierarquia não impede que se possa ouvir, dar iniciativa e implementar propostas dos vários níveis hierárquicos da organização militar – na realidade essas ações consolidam a liderança;

- no setor público, incluindo o ambiente militar, as estruturas das organizações são governadas por um marco legal, que não permite mudanças complexas e rápidas, mas é considerado possível, com ações de médio e longo prazo formalizar legalmente a alteração dessas estruturas, tornando-as mais flexíveis e capazes de absorver ou extinguir certas partes componentes, além disso, novas estruturas podem ser criadas temporariamente, sem a necessidade de uma nova legislação a nível federal;

- o impacto das tecnologias no campo de batalha já mudou o modo de “fazer a guerra”, o mesmo acontecendo nas operações sob a égide da ONU, em calamidades públicas, em endemias (e pandemias), no contexto da *constabulary function* ou da rotina administrativa, são desafios que o gerente militar pode superar no contexto da gestão de defesa;

- a colaboração interna e externa deve ser buscada para atender às novas demandas, apenas a determinação de ordens, não significa a implementação de projetos; a colaboração dos membros da organização, da sociedade e dos três níveis governamentais, demonstram a capacidade de negociação, iniciativa e cumprimento de missões que devem ser peculiares a esse novo soldado estratégico; e

- integrar-se com outros atores estatais na inserção do Estado na arena internacional, isto é, em apoio à política externa. Essa inserção coloca a gestão da defesa na frente de novos ambientes que podem gerar impacto direto nas ações nacionais de segurança e defesa, definindo novas estratégias para o contexto organizacional, tanto no ambiente externo quanto no interno.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro desse contexto, verifica-se que a Gestão da Defesa perpassa os conceitos de gestão, alocando-se no ambiente da Defesa, tendo por *inputs*, entre outros, as demandas da sociedade, do ambiente das dimensões da guerra e das demandas de organismos internacionais, como ONU e OEA. Essas demandas necessitam ser materializadas nos documentos de Defesa de mais alto nível (PND e END) para que sejam traduzidas nos planejamentos estratégicos de Defesa e das Forças e, com isso, possam gerar *outputs*, que proporcionem o atingimento dos Objetivos Nacionais de Defesa e uma maior efetividade das estruturas de Defesa.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. *Corporate Strategy*. New York: McGrawHill, Inc., 1965.

BRASIL. Ministério da Defesa. *Planejamento Estratégico Setorial 2020-2031*. Brasília-DF, 2019.

BRASIL. Ministério da Defesa. *Política Nacional de Defesa e Estratégia Nacional de Defesa*. Brasília, DF, 2020.

BUCUR-MARCU, Hari. Introduction. BUCUR-MARCU, Hari; Fluri, Philipp; Tagarev, Todor, (Eds.). *Defence Management: An Introduction*. Geneva: Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, 2009.

CERTO, Samuel.; PETER, J. P. *Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHANDLER, Alfred. *D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

ESTRADA, Rolando Juan S.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. A eficiência e a eficácia da Gestão Estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, v. 9, n. 19, p. 147-178, set. / dez. 2007.

GORDON, R. A.; HOWELL, J. E. *Higher education for business*. New York: Columbia University Press, 1959.

MAIA NETO, Jacinto. *A Gestão Estratégica da Defesa: Novos Tempos, Novos Desafios*. Hemisferio del Colegio Interamericano de Defensa, v.6, p.102 - 122, 2020.

MAIA NETO, Jacinto. La gestión estratégica en la defensa: nuevos caminos para el elefante (Las Fuerzas Armadas) In: *Seguridad y Defensa: estrategias y desafíos en un mundo globalizado*. 1 ed. Granada, Espanha: Editorial Universidad de Granada, v.1, p. 107-122, 2019.

MINTZBERG, Henry. *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: The Freepress, 1994.

MINTZBERG, Henry. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOTTA, Paulo R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

RATCHEV, Valeri. Governance, Management, Command, Leadership: setting the context for studies of Defence Management. BUCUR-MARCU, Hari; Fluri, Philipp; Tagarev, Todor, (Eds.). *Defence Management: An Introduction*. Geneva: Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, 2009.

TOFT, G. S. Synoptic (One Best Way) approaches of strategic management. In: RABIN, J.; MILLER, G. J.; HILDRETH, W.B. *Handbook of Strategic Management*. New York: Marcel Dekker, Inc, p. 3-34. 1989.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. *Administração estratégica: conceitos*. SãoPaulo: Atlas, 2000.